

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Profesionalisme dewasa ini sangat diharapkan baik dari sektor swasta maupun pemerintah. Dalam sektor pemerintah sendiri telah dibuat Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dimana penerapan anggaran berbasis prestasi kerja sehingga diperlukan sistem pengukuran kinerja yang baik. Banyak konsep dapat digunakan untuk mengukur kinerja suatu organisasi, diantaranya *Six Sigma*, *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA), *Balanced Scorecard* (BSC) dan sebagainya (Wahyu Ari Antono, 2013).

Konsep MBNQA dibuat menjadi tujuh (7) kategori antara lain (i) kepemimpinan, (ii) perencanaan strategis, (iii) fokus pada pelanggan dan pasar, (iv) manajemen pengetahuan dan analisa, (v) fokus pada SDM, (vi) manajemen proses dan (vii) hasil (Ahmed,1999). Ketujuh kategori tersebut dijadikan acuan dalam sistem *scoring*. Kelemahan MBNQA adalah membuat perusahaan *scoring* yang banyak dan membingungkan, sehingga dapat menghasilkan kesimpulan kinerja yang bias.

*Six Sigma* merupakan metodologi terstruktur untuk memperbaiki proses yang difokuskan pada usaha mengurangi variasi proses sekaligus mengurangi cacat dengan menggunakan statistik dan *problem solving tools* secara intensif. Kekurangan *Six Sigma* adalah belum semua organisasi dapat dihitung, seperti contohnya pada industri konstruksi baru bisa mencapai tahapan 3-sigma (Lateif dkk 2009).

*Balanced Scorecard* (BSC) merupakan salah satu metoda yang banyak digunakan organisasi di dunia (Wikipedia). Aplikasi BSC lebih mudah sehingga dalam penelitian ini digunakan konsep BSC. Kelebihan utama BSC dapat menunjukkan kinerja masing-masing *Key Performance Area* (KPA) sehingga dapat dilihat KPA yang perlu *action plan* untuk menyeimbangkan dengan KPA

lain. Karena dengan adanya keseimbangan pada kinerja perusahaan menunjukkan efisiensi kinerja.

Menurut Wahyu Ari Antono (2013) ,kelebihan BSC antara lain :

1. BSC berfungsi sebagai alat komunikasi diantara *stakeholders* (pemilik kepentingan) organisasi. Para *stakeholders* dapat melakukan *review* terhadap strategi dan pencapaian, sehingga dapat mengatasi *vision barrier* (hambatan visi);
2. BSC dapat memungkinkan organisasi memetakan faktor utama dalam organisasi baik yang bersifat nyata maupun yang tidak kasat mata;
3. BSC memungkinkan organisasi mengaitkan strategi yang dibangun dengan proses pelaksanaannya, dan proses pelaksanaan dapat dipantau tingkat pencapaiannya dengan menggunakan *Key Performance Indicator* (KPI);
4. BSC memiliki konsep sebab akibat sehingga pelaku strategi mendapat gambaran yang jelas bahwa bila strategi yang berada dalam tanggung jawab mereka dapat tercapai dengan sukses. Hal ini memperkuat kerjasama dan mengatasi sumber daya manusia dan hambatan manajemen;
5. BSC membantu proses penyusunan anggaran, karena dari BSC dapat diketahui apa saja yang akan dilakukan organisasi untuk mencapai target-targetnya dari kegiatan sehari-hari sampai proyek-proyek khusus. Hal ini dapat mengatasi masalah sumber daya manusia dan hambatan manajemen

Perum Jasa Tirta I (PJT I) adalah perusahaan BUMN yang memiliki tugas antara lain eksploitasi dan pemeliharaan prasarana pengairan., perusahaan air dan sumber-sumber air. Berpartisipasi aktif dalam pengelolaan Daerah Aliran Sungai (DAS) yakni: perlindungan, pengembangan, dan penggunaan air serta sumber-sumber air serta rehabilitasi prasarana pengairan (sesuai kewenangan perusahaan). Tujuan dari pendirian PJT I adalah untuk mengembangkan konsep korporatisasi pengelolaan sumber daya air yaitu pengelolaan oleh institusi yang netral dan professional yang menerapkan secara seimbang norma-norma pelayanan yang prima dan terpercaya dengan kaidah-kaidah pengelolaan

Perusahaan yang sehat dengan memperoleh dukungan dari para pemilik kepentingan (*stakeholders*).

Misi perusahaan antara lain menyelenggarakan pengelolaan sumber daya air sesuai penugasan, secara profesional dan inovatif guna memberikan pelayanan prima untuk seluruh pemilik kepentingan; dan menyelenggarakan perusahaan dengan optimalisasi sumber daya perusahaan berdasarkan prinsip korporasi yang sehat dan akuntabel. Selaras dengan misi perusahaan, penelitian ini dimaksudkan untuk menilai kinerja perusahaan dengan konsep menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC).

## **B. Rumusan Masalah**

Dari latar belakang tersebut dapat dirumuskan beberapa hal sebagai berikut :

1. Bagaimana penilaian kinerja pengelolaan Sumber Daya Air (SDA) pada Perum Jasa Tirta I (PJT I) bila diukur dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* di tahun 2013?
2. Apa saja pencapaian target perencanaan lima tahunan yang dicanangkan Perum Jasa Tirta I (PJT I) pada tahun 2009 tentang peningkatan kinerja pengelolaan Sumber Daya Air (SDA) di tahun 2013?

## **C. Orisinalitas**

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Raymond Valiant R (2012) dengan judul *Pengantar Benchmarking untuk Badan Pengelola Sumber Daya Air* dimana proses *benchmarking* dengan adaptasi dari NARBO (*Network of Asian River Basin Organizations*) *Benchmarking Tools*. Penelitian menggunakan *benchmarking* dan *peer review* di PJT I. *Benchmarking* adalah suatu proses yang sistematis untuk menciptakan perbaikan secara terus menerus melalui perbandingan dengan nilai dan standar (internal maupun eksternal) yang relevan dan dapat tercapai (Malano & Burton, 2002). Nantinya *benchmarking* ini akan

dikompilasi menjadi *Self Assessment (SA) Report*. *Peer review (PR)* adalah suatu kegiatan dimana para mitra sejawat (*peer*) melakukan kajian untuk mengukur kinerjasuatu organisasi dalam suatu bidang tertentu misalnya pengelolaan sumber daya air. Hasil SA yang didapat dari penilaian Tahun 2008 total 73,21% sedangkan target Tahun 2012 adalah 92,86%. PR yang didapat dari penilaian Tahun 2008 total 75,00% sedangkan target Tahun 2012 adalah 91,96%.

Penelitian yang diangkat penulis akan menggunakan konsep BSC untuk sistem penilaian berdasarkan analisis penulis sendiri, bukan adaptasi dari NARBO *Benchmarking Tools*. Tidak dilakukan *Peer Review* tidak akan dilakukan karena peneliti bukan mitra sejawat (*peer*). Penilaian kinerja PJT I ditinjau dari Tahun 2009 dengan target Tahun 2013.

Pada 8 Januari 2015 telah diunggah penelitian dari Prasetya (2014) dengan judul *Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukur Kinerja PERUM Jasa Tirta I Kepanjen Malang*. Perbedaan dengan penelitian penulis adalah pembagian konsep BSC ke empat (4) perspektif sedangkan penulis menggunakan lima (5) perspektif. Kinerja PJT I yang dihitung Tahun 2010-2012 sedangkan penulis menghitung kinerja Tahun 2013 yang didasarkan RJP 2009-2013.

#### **D. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, penelitian ini mempunyai tujuan untuk :

1. Membuat dan melihat gambaran mengenai penilaian kinerja pengelolaan Sumber Daya Air (SDA) dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* pada Perum Jasa Tirta I (PJT I) di tahun 2013.
2. Mengevaluasi pencapaian target perencanaan lima tahunan (RJP) yang dicanangkan Perum Jasa Tirta I (PJT I) pada tahun 2009 tentang peningkatan kinerja pengelolaan Sumber Daya Air (SDA) di tahun 2013

### **E. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi mahasiswa diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan khususnya mengenai pemahaman peneraparan konsep *Balanced Scorecard* pada suatu perusahaan.
2. Bagi praktisi dapat dijadikan acuan sebagai referensi dalam mengukur kinerja perusahaan.
3. Bagi Perum Jasa Tirta I (PJT I), hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja yang telah ada untuk mendorong tercapainya tujuan perusahaan secara keseluruhan.
4. Bagi masyarakat umum diharapkan dapat memberikan informasi terkait dengan pengelolaan Sumber Daya Air (SDA) yang telah dilakukan oleh Perum Jasa Tirta I (PJT I).

### **F. Batasan Masalah**

Batasan-batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Lingkup penelitian berupa pengelolaan Sumber Daya Air (SDA) yang telah dilakukan oleh Perum Jasa Tirta I (PJT I).
2. Membandingkan pencapaian target perencanaan lima tahunan (RJP) yang dicanangkan Perum Jasa Tirta I (PJT I) pada tahun 2009 dengan tahun 2013 tentang peningkatan kinerja pengelolaan Sumber Daya Air (SDA).
3. Keterbatasan waktu membuat penulis memfokuskan penelitian ke poin bidang kinerja kritis poin Pemilik Kepentingan.